

### L'EURO ET LES MÉTIERS BANCAIRES

---

#### **L'introduction de l'euro conduira à terme à modifier profondément les conditions d'exercice du métier de banquier.**

D'ici six trimestres, l'offre des établissements de crédit aura vocation à être libellée non seulement en franc, mais aussi en euro. Ce changement constitue assurément un enjeu technique et, à cet égard, la place de Paris a établi, sur la base d'une large concertation, un schéma de place élaborant un ensemble de décisions destinées à définir les options stratégiques de basculement des opérations bancaires et de bourse ainsi qu'à répondre à toutes les questions pratiques qui pourront se poser dès le 1<sup>er</sup> janvier 1999. Toutefois, au-delà de cette préparation à l'introduction de la monnaie unique, les métiers bancaires sont, une nouvelle fois, à la veille de connaître, du fait de l'adoption de l'euro, des modifications stratégiques qui les conduiront sans doute à évoluer aussi profondément qu'ils l'ont fait depuis les années 1980. Le seul passage à l'euro, progressif entre 1999 et 2002, créera à terme des conditions d'exercice de ces métiers tellement nouvelles, en raison, d'une part, de l'étendue géographique de l'offre et de son nécessaire renouvellement et, d'autre part, des évolutions réglementaires provoquées par l'accélération du marché unique, que leur nature sera vraisemblablement appelée à changer en profondeur.

#### **La mesure des effets spécifiques de l'euro est difficile de prime abord car la monnaie unique aura surtout un rôle d'accélération des mouvements déjà en cours tels que l'unification du marché des services bancaires, le développement de la concurrence et la restructuration du secteur.**

Alors que la proclamation du marché unique des services bancaires et financiers est intervenue en 1989, l'offre pan-européenne de services bancaires s'est répandue parmi un nombre significatif d'établissements, sans être encore courante. Si le processus d'unification du marché bancaire européen n'est pas encore totalement achevé, l'introduction de l'euro constitue sans nul doute une avancée considérable vers son accomplissement en unifiant, sur une zone étendue, l'objet même de l'offre des banques, la monnaie.

L'euro constituera un fort accélérateur de la concurrence déjà en œuvre en matière d'offre bancaire dans les pays européens. Mais il tendra à amplifier d'autres mouvements en cours, dans la mesure où il contribuera inéluctablement au rapprochement des réglementations et à la convergence des pratiques, de même qu'il s'appuiera sur le développement des avancées technologiques.

Cela étant, l'effet spécifique de l'euro sur les métiers bancaires reste éminemment difficile à mesurer. En effet, le caractère exceptionnel de l'avènement de l'euro tient à la conjugaison de plusieurs bouleversements importants, comme le fait de se doter d'une nouvelle monnaie et de procéder à de grandes restructurations liées à la fois aux conséquences du marché unique et à l'évolution d'ensemble du secteur bancaire. Ainsi, les banques françaises vont être amenées à définir une stratégie adaptée à l'exacerbation de la concurrence, tout en continuant à rénover leurs systèmes informatiques, leurs structures ou encore leur politique générale d'offre. Dans ce contexte largement dynamique, la monnaie unique aura un rôle important de catalyseur.

#### **Néanmoins, une enquête du secrétariat général de la Commission bancaire a permis de définir les perspectives de la profession.**

La Commission bancaire a souhaité évaluer l'impact de cette réforme capitale que constitue l'introduction de l'euro sur l'exercice des métiers bancaires et d'intermédiation. Avec l'aide d'établissements formant un échantillon représentatif de la structure bancaire française, elle a identifié, sur la base d'un questionnaire — cf annexe —, les perspectives concrètes auxquelles s'attend la profession. Les réponses, formulées au cours d'entretiens ou d'échanges écrits, ont permis de cerner comment, en phase III, sur un horizon de deux à cinq ans, les établissements de crédit envisageaient l'évolution de leurs métiers et les stratégies à adopter.

\*

## **1. LES BANQUES FRANÇAISES SE SONT FORTEMENT MOBILISÉES POUR L'EURO, EN PRIVILÉGIANT, À CE STADE, LA RÉOLUTION DES PROBLÈMES TECHNIQUES**

---

Les banques françaises, comme leurs homologues européennes, se sont fortement mobilisées pour appréhender les conséquences du passage à la monnaie unique sur leurs activités. Elles ont avant tout apporté des réponses techniques et opérationnelles aux enjeux de l'euro, ce qui a constitué la première étape d'une réflexion devenue plus stratégique sur « l'après 2002 ».

### **1.1. Une fois le scénario de l'introduction de l'euro connu, les banques françaises ont cherché à relever le défi technique posé par le passage à la monnaie unique**

---

**Ce n'est qu'après le sommet de Madrid qu'un nombre suffisant d'hypothèses a été levé pour autoriser les établissements à s'impliquer fortement dans la préparation de l'euro.**

La mobilisation des banques françaises pour relever le défi technique posé par le basculement à l'euro s'est formalisée le plus généralement dans le courant de l'année 1996. Dans leur très grande majorité, les établissements bancaires français ont en effet attendu les conclusions des sommets européens de Cannes et surtout de Madrid pour lancer concrètement leur projet euro. C'est, il est vrai, seulement à l'issue du sommet de Madrid de décembre 1995 qu'ont été déterminées les dates limites de début et de fin de la période de transition (1999 et 2002) ainsi que la situation juridique de la future monnaie. Il s'agissait de données dont les banques estimaient ne pouvoir se passer avant d'aborder leur réflexion.

Une fois le scénario général de l'introduction de l'euro arrêté par les États membres de l'Union européenne et malgré la persistance d'un certain nombre d'inconnues — au premier rang desquelles celles concernant le nombre et l'identité exacte des devises participant à l'Union économique et monétaire —, les banques françaises se sont fortement impliquées dans la préparation de cette échéance tant en externe, en participant activement à l'élaboration d'un schéma de place bancaire et financier, qu'en interne, en mettant rapidement sur pied des comités ad hoc chargés de définir des « projets euro » adaptés aux caractéristiques des différents établissements.

#### **1.1.1. La communauté bancaire française s'est dotée d'un schéma de place unique en Europe**

---

**Un schéma de place a rapidement été élaboré et a retenu des options relativement ambitieuses tout en définissant des cahiers des charges précis et complets.**

C'est ainsi que la communauté bancaire et financière française a développé une fructueuse concertation pour définir les modalités de basculement en euro des différentes activités bancaires et financières, dans le cadre d'un groupe de place qui avait été constitué, dès le début de 1995, sous l'égide de la Banque de France. Quatre rapports, publiés par ce groupe de place — « Questions juridiques », « Modalités de conduite de la politique monétaire », « Marchés des changes et des produits de taux », « Produits d'épargne à long terme et actions » — ont organisé, dès juillet 1996, les travaux à réaliser et les modalités de basculement à définir.

Ce processus s'est prolongé avec la publication, début mars 1997, du schéma de place bancaire et financier de passage à la monnaie unique, élaboré sous l'égide de la Banque de France et de l'Association française des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (AFECEI). Ce schéma de place, qui intègre la décision du gouvernement français de convertir en euro, dès le 1<sup>er</sup> janvier 1999, le stock de la dette publique, organise le basculement en euro de l'ensemble des marchés de capitaux au 4 janvier 1999 et assure une transition ordonnée des opérations de détail pendant la période 1999-2002. Ce document est accompagné des cahiers des charges décrivant de façon détaillée les modalités pratiques de passage à l'euro de la quasi-totalité des activités bancaires.

La communauté bancaire et financière française a ainsi réalisé à ce jour un travail important, en ayant, d'ores et déjà, arrêté un certain nombre de solutions pratiques, que ce soit en matière de calendrier (description précise des phases de migrations), en matière informatique (normes techniques de travail pour les systèmes de place...) ou en matière comptable et juridique (traitement des écarts de conversion ou d'arrondis...). L'élaboration de ce document très dense a représenté un travail considérable avec plus de 300 experts de près d'une centaine d'établissements de crédit mobilisés pendant plusieurs mois.

## **1.1.2. L'institution de « structures euro » opérationnelles s'est généralisée en 1996 dans la plupart des établissements**

---

### **Le développement de comités de pilotage euro a contribué à impliquer l'ensemble des personnels et de la direction dans l'évaluation des conséquences techniques et commerciales de la monnaie unique.**

Parallèlement à leur participation active aux travaux ayant conduit à l'élaboration d'un schéma de place, les banques françaises se sont organisées pour recenser et débiter les travaux à réaliser en leur sein pour affronter l'échéance de l'euro.

C'est dans ce cadre que la grande majorité des principaux établissements de crédit ont, le plus souvent entre le printemps et l'automne 1996, mis sur pied des structures de pilotage ad hoc chargées de conduire le chantier horizontal de l'euro. Les formes d'organisation sont désormais relativement similaires dans l'ensemble du secteur, tout en restant influencées par la structure même des groupes. Après avoir évolué dans le temps en prenant de l'ampleur au fur et à mesure de l'avancée des travaux, elles se sont désormais stabilisées. À la tête d'un projet type, on trouve généralement un comité de pilotage qui se réunit périodiquement et qui est assisté d'une cellule de coordination.

La création d'une cellule dédiée n'est d'ailleurs pas systématique, certains établissements préférant demander à des agents situés à des points de confluence dans l'entreprise de dégager le temps nécessaire au développement du projet dans le cadre de leurs fonctions courantes. Ces cellules sont généralement volontairement restreintes : elles ne disposent souvent que d'un ou deux permanents et se reposent sur des relais dans chaque métier. Le projet euro est presque toujours perçu comme un projet transversal ce qui ne nécessite donc pas que lui soit affecté un personnel important à temps plein. Aussi les cellules ont-elles généralement pour rôle la coordination des équipes, la préparation et le suivi des comités de pilotage. Elles veillent à la cohérence globale du dispositif et au respect du plan établi.

Les comités sont habituellement composés de membres de la plus haute hiérarchie et, en particulier, de directeurs généraux, chefs de métiers, ainsi que de représentants des différents établissements d'un groupe, le cas échéant. À ceux-ci s'ajoutent les coordinateurs des cellules euro. Le comité de pilotage rend bien sûr compte au comité de direction qui définit les grandes orientations stratégiques.

Le recours à des consultants extérieurs est resté relativement restreint, ne venant qu'à l'appui de quelques établissements pour les aider à cerner les conséquences d'hypothèses très variables sur le plan macro-économique et l'ampleur envisageable des aspects commerciaux comme stratégiques.

Au niveau opérationnel, des groupes de travail par métier ont, la plupart du temps, été constitués ; ceux-ci dépendent des établissements et des clientèles concernés. Au total, le nombre de groupes de travail dans les établissements de taille conséquente varie approximativement entre cinq et quinze et, si le nombre de permanents attachés au seul projet euro est en principe inférieur à dix, les participants aux groupes de travail représentent plusieurs centaines dans les établissements les plus importants.

## Méthode d'élaboration des projets euro

Comités de pilotage	
Date de constitution	mars à novembre 1996
Composition :	
— qualité des participants	Direction générale, représentants métiers et représentants des sociétés du groupe
— nombre	5 à 15
Fréquence des réunions	mensuelles le plus souvent et intervention au comité de direction
Projet euro	
Structure	
— agents dédiés	1 à 7
— groupes de travaux	3 à 15
— délégués relayant le projet dans l'établissement	10 à 50
Nombre de personnes engagées	10 à 400
Développements préliminaires	
Décisions stratégiques arrêtées	oui pour la plupart au printemps 1997
Enquêtes sur les conséquences internes et externes de la monnaie unique :	
— auprès du personnel	presque systématiques
— commandées à l'extérieur	rares
État de la planification	
— plan de métier	a pris forme en général au printemps 1997
— budgétisation	souvent demandée pour mi-1998
— projets commerciaux	ébauchés (cf graphique p. 13)
Données issues d'entretiens menés par le SGCB auprès d'un échantillon significatif	

### 1.1.3. Les banques françaises sont désormais organisées pour gérer le basculement à l'euro

#### Les dispositions pratiques indispensables ont été prises pour préparer en interne le passage à l'euro.

Les « comités euro » des banques françaises ont, au cours de ces trois ou quatre derniers trimestres accompli un intense travail pour progresser dans l'élaboration de projets planifiant l'ensemble des actions à entreprendre pour réussir le passage à l'euro. La plupart des établissements sont ainsi en mesure, après une phase de réflexion, d'entrer dans une phase plus active avec, désormais, la rédaction des cahiers des charges internes.

#### En particulier, les réseaux informatiques et les structures ont été adaptés.

La publication du schéma de place et des cahiers des charges a, en particulier, permis à de nombreux établissements d'affiner leurs choix informatiques. Les grands établissements ont, le plus souvent, opté pour des systèmes travaillant en deux unités, franc et euro, pour l'ensemble des opérations, dès le 1<sup>er</sup> janvier 1999. Les établissements de dimension plus modeste ont quant à eux, le plus généralement, choisi de conserver des systèmes travaillant exclusivement en franc jusqu'à l'introduction des pièces et billets en euro avec, pour certaines opérations, l'intervention de convertisseurs.

Compte tenu de leur mobilisation, les banques françaises sont désormais souvent à même d'évaluer avec beaucoup plus de précisions que par le passé les frais qu'impliquera le passage à l'euro, qu'il s'agisse de la refonte de leurs systèmes informatiques ou, plus généralement, de la réorganisation de leurs services et lignes de métiers. Ainsi, à l'occasion de la présentation de leurs résultats 1996, un certain nombre d'entre elles ont annoncé, pour la première fois, la constitution de provisions pour faire face aux investissements nés du passage à l'euro.

Globalement, les banques françaises ont donc accompli, depuis qu'elles ont obtenu les engagements officiels qu'elles jugeaient indispensables, un travail considérable de préparation à l'euro et disposent désormais, le plus souvent, de plans de basculement construits et opérationnels. Ainsi, même s'il semble que la grande majorité des établissements français se soient engagés dans la préparation à l'euro un peu plus tard que certains de leurs concurrents européens, tels les établissements belges ou peut-être allemands, ils n'en paraissent pas moins désormais en mesure de relever, dans de bonnes conditions, le défi technique et organisationnel posé par l'introduction de l'euro.

## **1.2. Les établissements français ont développé plus récemment les aspects stratégiques du passage à l'euro**

---

Après une mobilisation rapide et forte pour relever les défis techniques posés par le passage à la monnaie unique, les banques françaises se consacrent désormais aux options stratégiques et aux conséquences de l'avènement de l'euro sur l'essence même de leurs métiers.

### **1.2.1. Dans une première approche, les banques françaises estiment simplement que l'euro leur permettra d'intensifier leurs choix commerciaux et stratégiques actuels**

---

Les principales banques françaises ont parfaitement pris conscience du fait que l'euro allait, au-delà des problèmes strictement techniques, affecter directement certaines de leurs activités, en premier lieu desquelles leur activité de change et, dans une moindre mesure, leur activité de correspondant bancaire. Elles ont d'ailleurs, pour la plupart d'entre elles, intégré ces éléments dans leur chiffrage global des coûts du passage à la monnaie unique.

**Le suivi de la demande de la clientèle a constitué l'objectif prioritaire de la politique des établissements soucieux d'être à la fois prudents et réactifs.**

Sur un plan commercial, la plupart des établissements français n'ont cependant pas, jusqu'à une date récente, dévoilé leurs projets et ont majoritairement déclaré que les dispositions nécessaires seraient prises pour être en mesure de répondre à toute demande de produits et services en euro, sans pour autant officiellement susciter ou orienter cette demande. Les programmes de lancement de nouveaux produits ou services liés à l'introduction de l'euro sont peu nombreux. Dans ce même esprit, la plupart des banques françaises paraissaient, à ce stade, vouloir faire de leur engagement sur le front de l'euro, un argument uniquement commercial.

**L'instauration de la monnaie unique n'est pas apparue comme un événement justifiant une rupture dans les options stratégiques déjà retenues.**

En termes plus stratégiques, les banques françaises semblaient estimer que l'euro était une occasion pour poursuivre les options commerciales en cours ou infléchir un positionnement sur un marché amené à changer d'échelle sans véritablement changer la nature de celui-ci. Si certains établissements disposaient bien de projets de restructuration ou de réorganisation de grande ampleur pour les années à venir, ceux-ci n'étaient, le plus souvent, pas présentés comme étant spécifiquement liés à l'avènement de l'euro.

On a pu ainsi considérer que, à l'égard de l'euro, les établissements bancaires français avaient globalement opté pour une position pragmatique, dans le sens où ils se préparaient à pouvoir suivre leurs clients ou leurs concurrents, mais ne paraissaient pas désireux d'imprimer leur propre impulsion en prenant des initiatives fortes, qu'elles soient de nature commerciale ou plus généralement stratégique.

## **1.2.2. La prudence des établissements français s'explique par le fait qu'ils relativisent l'impact à court terme de l'euro sur leurs métiers**

---

Cette attitude des banques françaises s'explique par le fait que le plus souvent elles estiment que, au-delà du défi technique, l'introduction de la monnaie unique ne modifiera pas la nature même des métiers bancaires.

### **Les évolutions relatives à l'activité de banque de détail seront probablement très lentes.**

La majorité des établissements justifie cette analyse en soulignant que, d'une part, pour ce qui est de la banque de détail, l'impact de l'introduction de l'euro devrait être très progressif et que, d'autre part, en matière de banque de marché, la monnaie unique viendra amplifier une évolution ancienne, cette activité s'exerçant dans un cadre déjà très international.

### **Les positions des banques locales demeurent protégées à l'intérieur des frontières...**

Concernant la banque de détail, la profession bancaire considère en effet qu'il s'agit là d'une activité qui devrait garder un fort caractère national et qu'elle disposera donc d'un laps de temps significatif pour s'adapter à l'évolution de la donne concurrentielle. En effet, l'inertie des facteurs sociologiques de tous ordres ainsi que la permanence de nombreuses et importantes barrières réglementaires et fiscales devraient, si l'on en croit la grande majorité des établissements, favoriser le maintien d'un certain cloisonnement du marché européen et préserver l'importance de l'implantation locale.

### **... même si d'évidentes difficultés d'évaluation de la demande dans ce compartiment empêchent toute certitude.**

On peut remarquer que, de surcroît, dans ce compartiment de l'activité bancaire qu'est la banque de détail, un manque de visibilité freine encore l'élaboration de projets commerciaux qui pourraient être prématurés ou mal ciblés. D'une manière générale, la plupart des établissements rencontrent en effet des difficultés pour évaluer la demande de produits et services en euro après 1999. Sur la base d'éléments largement empiriques, ils ont été amenés à estimer que le passage à l'euro du grand public interviendra essentiellement en fin de période de transition, au moment du basculement du commerce et de l'administration, et, qu'a priori, seule une frange restreinte de la population des particuliers (les « europhiles », les voyageurs européens et les populations des zones frontalières ainsi qu'une partie de la clientèle haut de gamme, généralement perçue comme plus volatile) pourrait spontanément émettre, dès 1999, une demande de produits bancaires en euro.

Par ailleurs, sur un même segment, des visions opposées apparaissent : si le crédit à la consommation devrait, pour certaines banques, demeurer protégé, car son octroi leur semble extrêmement lié à la qualité de la relation banque-client et qu'il constitue fondamentalement un crédit de proximité, d'autres font ressortir qu'il s'agit d'un volant d'activité extrêmement volatile, car commercialisable à distance et donc désormais concurrentiel. De même, le crédit immobilier se contracte, d'après certains établissements, dans un contexte de fidélité, les clients s'adressant au banquier qui les connaît et dont ils apprécient et cernent bien les pratiques, tandis que pour d'autres l'engagement d'une opération lourde de ce type va essentiellement privilégier le prix comme critère de choix.

Ce manque de visibilité et la conviction, assez généralement partagée, qu'en matière de banque de détail l'euro ne devrait affecter que des créneaux bien spécifiques — ne concernant qu'une frange assez marginale de la clientèle — peuvent ainsi expliquer que nombre de banques n'ont, du moins jusqu'à une date récente, pas estimé prioritaire de s'engager dans des entreprises commerciales dont il était difficile de cerner les enjeux et les risques.

### **En matière de banque de gros et de marché, les effets du passage à l'euro seront plus rapides et amples, mais ont déjà été largement anticipés.**

En ce qui concerne l'activité de gros et de banque de marché, la situation est sensiblement différente. En effet, l'ensemble des établissements s'accordent pour reconnaître que l'impact de l'introduction de l'euro sur ce type d'activités devrait être déterminant. Pour autant, les banques françaises n'estiment pas qu'en matière de banque de gros et de marché l'introduction de l'euro bouleversera leur situation.

Elles soulignent, en effet, que sur ces métiers elles évoluent d'ores et déjà dans un contexte extrêmement ouvert à la concurrence internationale et compétitif. Les principaux établissements ont ainsi déjà rationalisé leurs structures à l'échelle de l'ensemble du continent et développé une offre adaptée aux besoins d'une clientèle largement internationale. De même, l'activité des salles de marché a été réorientée sur trois zones monétaires (dollar, yen et Europe) et de nombreux établissements ont déjà monté diverses opérations en écu ou convertibles en écu. L'introduction de l'euro devrait donc se traduire essentiellement par un surcroît de concurrence et d'ouverture, mais ne devrait pas changer la nature même du métier des banques en terme d'activité de marché. De fait, le volume et la rentabilité des transactions intra-européennes se sont déjà progressivement réduits au cours des dernières années.

Ainsi, tant en matière de banque de détail que de banque de marché, les établissements bancaires français estiment que l'introduction de l'euro constituera — en tout cas à court et moyen terme — plus une évolution qu'une véritable rupture, ce qui explique que leurs efforts de préparation aient pour l'instant essentiellement porté sur des aspects techniques et organisationnels.

### **1.3. Toutefois, la formulation de stratégies plus globales, qui est intervenue récemment, devrait s'accélérer en devenant plus volontariste**

---

#### **Les établissements se préparent à défendre leurs positions dans le contexte d'une concurrence accrue.**

Tout en restant souvent mesurées quant à la portée réelle, à court et moyen terme, du choc de l'introduction de l'euro, les banques françaises ont progressivement fait preuve d'initiative sur les volets commerciaux et stratégiques de la préparation à l'euro, ne serait-ce que pour éviter de se laisser distancer par des établissements, français ou étrangers, susceptibles d'adopter des stratégies délibérément offensives. Ainsi, au cours de ces derniers mois, la plupart des banques françaises ont été amenées à définir des options dépassant les seules questions d'ordre organisationnel ou technique. Certaines ont même pour objectif de lancer leurs projets dès la mi-1998, afin de les expérimenter au cours des mois précédant le passage à la monnaie unique et de bénéficier ainsi d'une position d'avant-garde.

La ligne générale adoptée par la majeure partie des établissements a principalement consisté à ne fermer aucune possibilité et à pouvoir répondre à toutes les formes de demande. Loin de constituer une non-réponse au passage à la monnaie unique, ce premier jalon répond à deux principaux soucis :

- retarder autant que faire se peut l'engagement de la force commerciale de l'établissement sur des voies incertaines qui n'assurent pas le retour sur investissement ;
- donner toute latitude à l'établissement pour répondre profitablement à une clientèle qui va user de la période de transition pour affiner et exprimer une demande plus claire et probablement croissante de produits en euro.

#### **La gestion de la période de transition sera coûteuse mais déterminante dans la mesure où la qualité du service fourni assurera les parts de marché à venir.**

Dans ce cadre, pratiquement tous les établissements ont opté pour le principe de « traçabilité ». Celui-ci consiste, pour les établissements bancaires, à offrir aux clients, dès le début de 1999, la possibilité de connaître la contre-valeur de toutes leurs opérations en franc en euro ou inversement, de même que pour leurs soldes. Il sera possible d'établir, à tout moment, une correspondance entre des opérations lancées à l'origine en une monnaie et débouclées en une autre par l'intermédiaire d'écritures et de conversions systématiques apparaissant sur les relevés. Ces services seront généralement fournis sur demande, le plus souvent gratuitement, et font parfois déjà l'objet de campagnes publicitaires.

Ce choix coûteux de la « traçabilité » — il oblige à véhiculer de bout en bout, dans les systèmes informatiques, l'indication de la monnaie et du montant d'origine de chaque ordre — est apparu à la grande majorité des établissements comme l'option commerciale indispensable pour préserver leurs parts de marché après 1999. Hormis cet élément, nombre d'établissements ont, au cours de ces derniers mois, précisé leurs choix commerciaux et stratégiques pour leurs différents créneaux d'activité.

#### **1.3.1. Dans le domaine de la banque de détail, les banques ont récemment dévoilé leurs premières options commerciales pour répondre à l'arrivée de l'euro**

---

##### **L'adaptation des gammes de produits destinés aux particuliers est le plus souvent envisagée pour élargir le champ d'activité à l'ensemble de la zone euro.**

En matière de services aux particuliers, les stratégies de la très grande majorité des établissements bancaires français se rejoignent. Ils s'apprentent à proposer à leur clientèle une gamme complète de produits et services en euro, dont la tenue de comptes en euro, et ce dès 1999. Cette offre sera toutefois rarement spontanée, mais plutôt disponible sur demande. Globalement, ces gammes devraient correspondre aux gammes existantes reconduites,

sans changements majeurs, dans la nouvelle monnaie européenne. Il n'est généralement pas envisagé d'accroître le nombre des produits, la gestion s'avérant coûteuse pour une rentabilité incertaine. En fait, il existe plusieurs degrés dans la volonté et la capacité des établissements de s'atteler au marché euro :

- conserver la gamme telle quelle en franc sans rien y changer,
- conserver la gamme en changeant le libellé franc en libellé euro sans modifier les produits,
- européeniser la gamme en modifiant les produits qu'elle contient pour qu'ils répondent aux besoins locaux et aux réglementations nationales en vigueur,
- créer de nouveaux produits directement en euro et pour de nouvelles cibles, des produits dits « natifs euro ».

De toutes ces options, le secteur bancaire français privilégie, dans l'ensemble, les deux premières. La troisième option pourra être retenue par des banques tendant à développer une stratégie plus conquérante. Dans ce cas, on peut relever que de nombreux établissements ont prévu d'adopter des positions relativement offensives en matière de produits d'épargne. C'est ainsi que plusieurs établissements s'apprêtent à enrichir leur gamme de produits d'épargne, en proposant à leur clientèle des OPCVM en euro comprenant des valeurs de différents pays de l'Union européenne. Dans la plupart des cas, ces OPCVM euro devraient venir se substituer aux OPCVM « européens », libellés actuellement en devises ou en écu, que commercialisent d'ores et déjà la plupart des établissements bancaires du pays.

### **Le recours aux techniques modernes de distribution retient la plus grande attention de la part des établissements qui ont aussi la volonté de conclure des alliances avantageuses.**

Il apparaît aussi que la très grande majorité des établissements ont prévu, dans le cadre de l'avènement de l'euro, de développer ou de renforcer des systèmes de banque à distance qui, de l'avis de la plupart des professionnels, pourraient constituer un canal de distribution de première importance dans l'Europe monétaire de demain. Dans tous les cas, la vigilance est de mise dans ce domaine.

Autre point commun dans les choix stratégiques opérés par l'ensemble des établissements pour aborder le tournant de l'euro : la volonté de s'ouvrir sur l'extérieur en constituant ou renforçant des relais dans les différents pays de la zone euro. En matière d'ouverture internationale, les établissements entendent privilégier des alliances et la conclusion d'accords de coopération de préférence à des opérations de croissance externe ou à des formules d'implantations directes jugées généralement trop onéreuses.

### **Le clivage entre grandes et petites banques aura tendance à s'accroître, renforçant le sentiment de la nécessité de disposer d'une taille critique.**

On peut enfin relever que certains établissements, ayant pour objectif de conserver leur position à moyen et long terme, visent à atteindre une taille critique et souhaitent, pour ce faire, gagner des parts de marché. Il faut toutefois reconnaître qu'il s'agit d'une minorité d'établissements. Dans leur grande majorité, les banques françaises n'entendent pas, dans l'immédiat, promouvoir de façon très offensive — auprès des particuliers — leurs services en euro.

## **1.3.2. En matière de services aux entreprises, les banques françaises font preuve de volontarisme face à l'arrivée de l'euro**

---

### **L'offre de service aux entreprises constitue un fort enjeu.**

En effet, conscientes que ce sont les entreprises qui devraient exploiter le plus rapidement les potentialités offertes par l'union monétaire et qui auront les attentes les plus fortes en termes de nouveaux services et produits en euro, les banques françaises ont clairement mis l'accent, en matière de passage à l'euro, sur ce type de clientèle. Dans ce cadre, les établissements les plus dynamiques s'apprêtent à faire de leur engagement sur l'euro un argument commercial fort.

### **Les établissements souhaitent proposer une gamme complète de services tout en fournissant, en particulier, une réponse bien adaptée à la demande croissante en matière de gestion de trésorerie.**

D'une manière générale, les banques présentes sur ce marché se mobilisent pour développer une offre globale nécessitant des compétences en matière d'opérations de marché, d'opérations de crédit et aussi en ce qui concerne l'ingénierie financière de haut de bilan. De même, les établissements envisagent de renforcer leur offre dans le compartiment de la gestion des flux. La réorganisation de la gestion de trésorerie des entreprises dans le sens d'une plus grande concentration est aussi la plus souvent prévue. Elle conduit les établissements les plus offensifs à déployer une offre de systèmes de gestion centralisée de trésorerie destinés à permettre aux

entreprises présentes dans plusieurs pays européens de regrouper sur un compte unique l'ensemble de leurs flux financiers.

Certains établissements ont d'ores et déjà intégré le fait qu'il leur faudra, pour être en mesure de couvrir tout le spectre des services aux entreprises, se renforcer sur certains métiers et rechercher une taille critique. De même, nombre d'établissements se préparent à la perspective de devoir redéfinir leur tarification, l'euro devant favoriser une uniformisation rapide des conditions pratiquées en Europe par alignement sur celles les plus favorables aux entreprises.

En outre, il est clair que certaines banques, actuellement peu présentes sur le marché des entreprises, regardent l'euro comme une chance unique pour tenter de prendre pied ou de conforter leurs positions sur ce marché et vivent donc l'avènement de la monnaie unique comme une occasion d'infléchir leur stratégie de développement. On relève ainsi, pour l'activité entreprises, des établissements affichant des stratégies véritablement volontaristes, passant le plus souvent par une refonte et un enrichissement de leur gamme de produits et services.

### **1.3.3. En ce qui concerne la banque de marché, activité déjà très internationalisée, les banques vont prolonger les mutations engagées ces dernières années**

---

**Si les bouleversements ont été déjà partiellement opérés, la restructuration à venir de la banque de marché est encore importante.**

Les activités de marché seront les plus rapidement concernées par l'introduction de la monnaie unique. Mais les banques les plus actives sur ce créneau ont, dans l'ensemble, déjà largement anticipé une internationalisation que l'avènement de l'euro devrait simplement accélérer. Elles s'approprient donc principalement à prolonger les mutations engagées ces dernières années pour évoluer dans un contexte toujours plus ouvert et concurrentiel. L'euro est ainsi fondamentalement vécu comme un choc de déréglementation de plus et n'a pas, le plus souvent, donné lieu à l'élaboration de stratégies spécifiques.

Sur le marché des changes, il est apparu crucial aux établissements de disposer d'une taille critique assurant un certain volume d'opérations, à même de compenser la déperdition mécanique d'activité sur les devises européennes. L'étroitesse des marges pousse à la concentration entre un petit nombre de très grands opérateurs.

**La diversification géographique des activités est un axe privilégié.**

Sur les marchés de taux et d'actions, la mise en place de forces de vente pan-européennes et une internationalisation accrue, essentiellement vers les pays d'Asie et d'Europe orientale, sont généralement envisagées. Parallèlement, certains établissements étudient la possibilité de poursuivre la rationalisation de leurs structures, ce qui pourrait notamment se traduire par un renforcement de la tendance déjà observée au regroupement des départements « back office ». Enfin, la plupart des établissements table sur la montée en puissance de transactions sur les pays émergents, malgré l'existence de risques de crédit élevés nécessitant un suivi rigoureux.

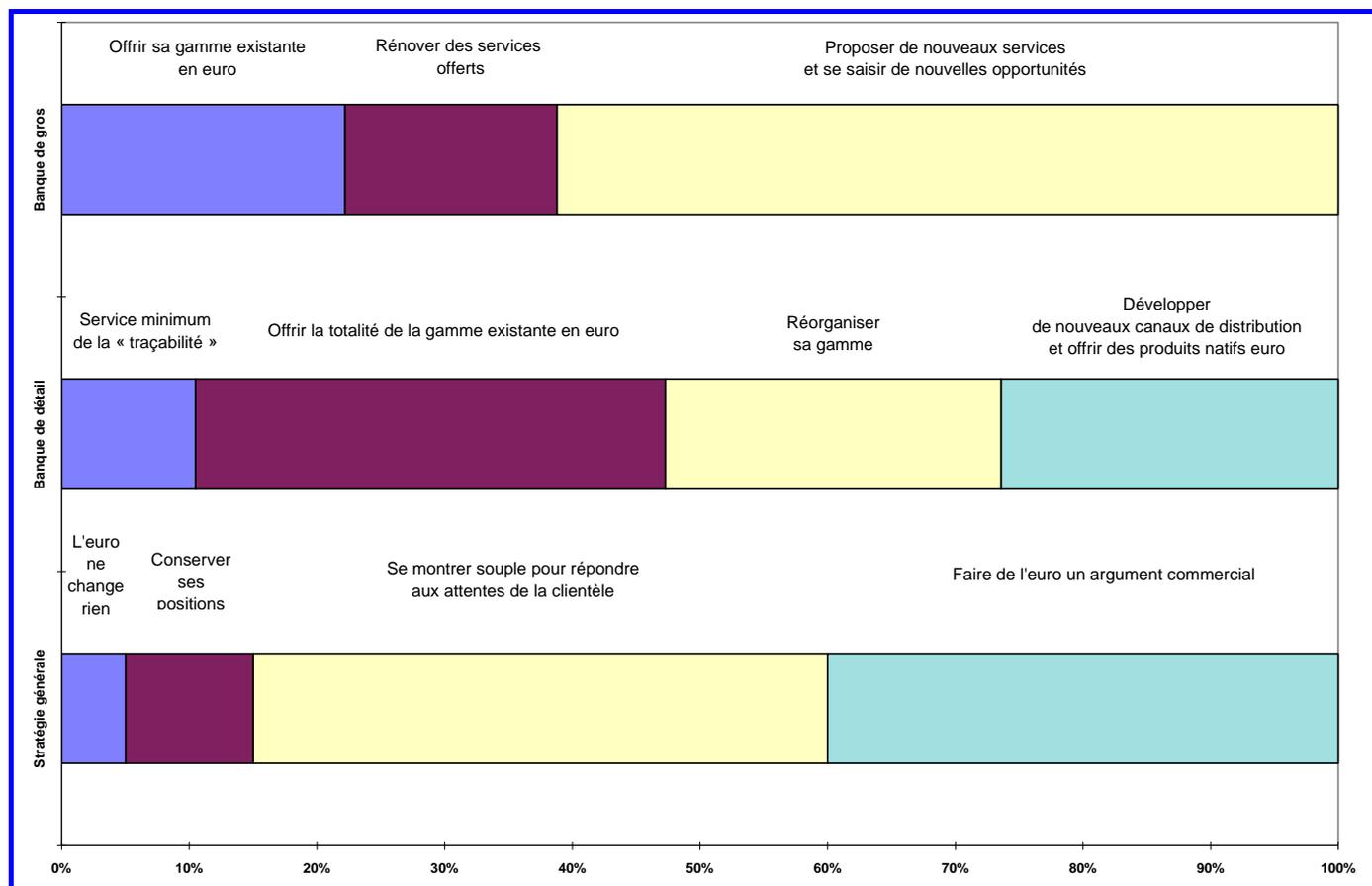
Les banques se préparent donc à évoluer dans un marché plus liquide et plus profond dont les références auront évolué, mais, a priori, les jeux paraissent plus fermés que pour l'activité banque de gros, dans le sens où il ne semble pas que de nouveaux acteurs — à tout le moins français — envisageraient, à la faveur de l'euro, de prendre position sur ce marché ou d'y bouleverser la donne concurrentielle.

\*

En définitive, les établissements bancaires français paraissent naturellement avant tout animés par le souci de préserver leurs positions commerciales et très fortement mobilisées sur les aspects techniques de l'avènement de la monnaie unique, les banques françaises ont, dans l'ensemble, intégré plus récemment la dimension commerciale et stratégique de l'euro dans leurs schémas de préparation. Au cours du printemps 1997, un certain nombre d'options commerciales et stratégiques ont pu être dévoilées, sans encore totalement embrasser les considérables opportunités et bouleversements qu'ouvrira l'union monétaire.

## Typologie des stratégies

En nombre relatif d'établissements  
(sur la base d'un échantillon représentatif)



## 2. L'EURO OFFRIRA AUX BANQUES FRANÇAISES DES OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES ET COMMERCIALES DE TOUTE PREMIÈRE IMPORTANCE

Au delà de ses aspects techniques, l'introduction de l'euro aura un impact profond sur les métiers bancaires mêmes. Cela conduira les banques françaises à renforcer sensiblement le volet commercial et stratégique de leur préparation à l'euro, d'autant qu'elles disposent souvent d'atouts réels pour profiter de ces opportunités.

Globalement, l'introduction de l'euro se traduira par un processus d'unification des marchés de capitaux qui devrait faciliter la tâche des investisseurs quant à la sélection de leurs placements. Au-delà des nouvelles potentialités qui se présenteront, les banques devront également appréhender l'évolution des risques et, en particulier, veiller à la maîtrise du risque de crédit qui sera plus délicate et certainement discriminante.

## 2.1. Les banques françaises ont vocation à conquérir des parts de marché sur différents segments de leurs métiers

---

### 2.1.1. Les banques françaises disposent de nombreux avantages compétitifs qui devraient leur permettre de s'engager dans des stratégies de développement fructueuses

---

Les atouts sont en particulier nombreux dans les domaines de la gestion pour compte de tiers, de la dette publique et des systèmes de paiement.

**Dans le domaine de la gestion pour compte de tiers, la position dominante des établissements français en matière d'OPCVM ainsi que la qualité de la distribution devrait permettre de tirer profit de l'accroissement des volumes induit par le passage à l'euro.**

Dans le domaine de la gestion pour compte de tiers et le secteur des OPCVM, les établissements français pourront bénéficier des ouvertures liées à l'instauration de la monnaie unique en s'appuyant sur des atouts incontestables. Ces activités sont déjà internationalisées et la capacité d'adaptation des intervenants français est avérée. La demande de la clientèle, en constante évolution, et partiellement modifiée par l'avènement de l'euro, est prise en compte d'emblée par les établissements. De plus, les banques françaises ayant une activité dans ce secteur évoluent dans un environnement largement multi-devises. Les performances des gestionnaires français et la maîtrise de la distribution, totalement intégrée en France, sont également des avantages. Concernant plus spécialement les OPCVM, les établissements français détiennent des positions dominantes sur le territoire national et ont développé cette activité au point d'atteindre une taille leur conférant d'indéniables atouts et, notamment, celui de détenir la première place au niveau européen.

**La capacité d'innovation sera déterminante au moment où de nouvelles références, tant en ce qui concerne les organismes que les actifs, seront appelées à être sélectionnées.**

L'introduction de l'euro devrait principalement avoir un effet volume significatif pour cette industrie et les banques françaises pourront tirer parti de l'accélération du mouvement de désintermédiation qui débouchera sur la création d'un grand marché unifié des capitaux. Une croissance des fonds de pension et des fonds d'investissement est attendue, en raison de l'avènement d'un marché plus liquide et plus profond lié à la disparition des différentes devises. L'introduction de l'euro autorisera également la mise en œuvre par les banques de stratégies globales d'allocation des actifs. Cette globalisation des stratégies s'accompagnera d'une diversification croissante des portefeuilles qui, elle-même, contribuera à activer le développement de ce segment. L'innovation dans la conception des produits sera favorisée et, éventuellement, des spécialisations par produit pourraient apparaître. C'est pourquoi la capacité à offrir des produits en euro compétitifs par rapport aux autres banques européennes sera seule garante de succès. Dès lors, la question de la sélection de nouvelles références permettant d'évaluer les performances et construites sous la forme d'indices s'imposera rapidement. En outre, l'émergence de nouveaux critères de sélection des gestionnaires d'actifs favorisera vraisemblablement la qualité de la gestion et la sécurité des dépôts. Le développement de « fonds de fonds », déjà relativement avancé en France, pourrait s'accroître. Quant au choix des actifs relevant des portefeuilles, les établissements seront sans doute portés à privilégier de nouveaux facteurs : ainsi, le critère de la nationalité des émetteurs perdra en significativité au profit des caractéristiques intrinsèques des produits eux-mêmes. Le passage à la monnaie unique devrait susciter des mouvements de fusion à l'échelle européenne entre gestionnaires pour comptes de tiers. Aussi des alliances en matière de distribution verront-elles vraisemblablement le jour.

**La modernité du marché français de la dette publique avantage les établissements nationaux qui ont vocation à être actifs sur l'ensemble des obligations d'État de la zone euro et des produits dérivés afférents.**

En ce qui concerne l'animation du marché de la dette publique, le passage à l'euro est parfois envisagé uniquement sous l'angle technique, ce qui constitue une approche minimaliste. Néanmoins, l'importance du marché français ainsi que sa modernité ont permis aux établissements français de développer un savoir-faire constituant sans doute un gage pour l'avenir. Ainsi, la pratique française des obligations assimilables du Trésor, qui assure la fongibilité de la dette publique, pourrait faire école et assurer une certaine avance aux banques nationales, pour obtenir le rôle d'animateur principal (« primary dealer ») sur d'autres territoires. La République française ayant été la première à annoncer qu'elle recourrait à l'euro pour ses émissions dès 1999, les

établissements français ont pu intégrer cette dimension avant leurs concurrents. Sur le marché national des obligations d'État, encore actuellement fragmenté, les banques françaises implantées localement devraient voir leurs avantages maintenus, tant du point de vue de l'émission que de la négociation de titres. Quelques facteurs explicatifs peuvent être avancés : outre le caractère historique de l'accès privilégié à la dette publique et le caractère captif du marché français, puisque les neuf dixièmes de la dette sont souscrits par des établissements nationaux, l'expertise liée à la connaissance du marché national continuera de favoriser les banques du pays qui sont aussi les plus actives sur le marché secondaire.

Toutefois, cette protection des établissements nationaux, valable également pour les autres États, ne sera que relative et n'empêchera certainement pas, dans le cadre de l'Union monétaire, que les ouvertures en matière de participation à la gestion des dettes publiques se multiplient : dans la mesure où, à l'avenir, les émissions seront en euro, l'avantage essentiel découlant de l'existence d'un libellé en monnaie nationale sera en effet supprimé. L'introduction de l'euro entraînera vraisemblablement un recentrage sur les caractéristiques réelles des dettes publiques nationales. Aujourd'hui, l'absence de dette « fédérale » européenne empêche l'élaboration d'une seule courbe de taux. En dépit du développement des contrats à terme sur les dettes sans risque, le maintien de caractéristiques nationales variées ainsi que l'existence de plusieurs marchés de produits dérivés (Londres, Paris, Francfort) rendront impossible, au moins dans un premier temps, la convergence absolue des courbes.

### **L'augmentation conséquente des échanges intra-européens pourrait accroître la profitabilité des systèmes de paiement nationaux déjà performants.**

S'agissant des systèmes de paiement, l'introduction de la monnaie unique entraînera un tel progrès dans la facilitation des échanges transfrontaliers que les volumes seront vraisemblablement appelés à augmenter très fortement. Les frais, principalement dus à la conversion des monnaies et indirectement aux commissions qu'elle entraîne, seront appelés à diminuer. En même temps, diverses barrières techniques tendront à disparaître en raison du développement de normes communes. De ce fait, la gestion des moyens de paiement se révélera sans doute comme une industrie profitable en développement. Les banques françaises disposent à cet égard d'importants atouts. Outre une compétence technologique incontestable, elles bénéficient d'un bon positionnement concurrentiel attaché à l'existence de systèmes nationaux performants et ayant vocation à attirer un commerce intra-communautaire. Plusieurs critères d'efficacité des systèmes de paiement communautaires devraient émerger, comme la rapidité de réalisation des paiements dans un délai connu, la faiblesse des coûts, la sécurité des paiements garantie par la surveillance des risques ainsi que l'extrême fiabilité technique. L'ampleur de la gamme des services offerts, c'est-à-dire la possibilité d'utiliser le système pour des paiements nationaux, communautaires et internationaux devrait également être déterminante.

## **2.1.2. L'adoption de la monnaie unique est également porteuse, pour les établissements de crédit français, de nouvelles possibilités de gains de parts de marché dans des secteurs plus incertains en apparence**

---

Dans plusieurs secteurs appelés à se développer dans le cadre de l'Union monétaire, comme le marché des actions et des obligations ainsi que celui des produits dérivés, des politiques offensives pourraient s'avérer profitables.

### **Dans le domaine des marchés d'actions, des liens forts avec les émetteurs favoriseront les banquiers nationaux pendant un temps.**

Sur le marché des actions, le maintien d'avantages nationaux est probable pendant un certain temps et serait susceptible de freiner le processus concurrentiel. Ainsi, il semble possible de distinguer deux sources d'avantages comparatifs pour les acteurs locaux : d'une part, la relation historique avec la clientèle d'émetteurs autant que d'investisseurs et, d'autre part, la meilleure connaissance de l'environnement juridique, comptable, fiscal tendront, dans un premier temps, à stabiliser les positions des intervenants bancaires. De plus, il semblerait qu'à chaque fois que le risque de crédit des sociétés est mieux cerné par une banque locale, celle-ci soit mieux à même de contrôler le placement des actions émises par ces entreprises et d'animer le marché secondaire de ces titres. Ces activités apparaissent en effet toujours complémentaires.

### **La diversification progressive des portefeuilles et des émetteurs élargiront les possibilités de placements.**

Mais l'euro agira vraisemblablement comme un important facteur d'accélération des mutations en cours, ce qui devrait inciter les établissements à pénétrer ces marchés. Les caractéristiques de la gestion des portefeuilles

actions peuvent être évaluées à partir de trois critères : le pays, le secteur et les valeurs. Or le critère du pays tendra à s'amoinrir en raison de la convergence macro-économique provoquée par l'Union économique et monétaire, d'une part, et du caractère de plus en plus européen des portefeuilles gérés en Europe, d'autre part. L'adoption de la monnaie unique conduira certainement les gestionnaires à mettre en œuvre une diversification de leurs portefeuilles renforçant le recul du critère pays. À terme, elle devrait fortement diminuer l'avantage des banques nationales dans le domaine de la négociation. Ainsi, les banques françaises pourront accéder à de nouveaux placements et prendre part à un marché élargi dans ce domaine, de même que les banques étrangères interviendront vraisemblablement plus facilement sur le marché français. L'apparition probable de petits émetteurs privés sur les différents territoires nationaux, en liaison avec la diminution de l'effet d'éviction exercé par les États, contraints par les dispositions communautaires à réduire leurs déficits et leurs dettes, ravivera la concurrence tout en générant de nouvelles opportunités. L'unification de la zone permettra aussi à l'Europe d'apparaître comme une source de financement potentiellement importante et capable d'attirer des émetteurs nombreux et importants. Par ailleurs, avec l'avènement d'un marché pan-européen des actions, les acteurs devront mettre en œuvre un niveau de distribution pan-européen. Les importants canaux de distribution des établissements français constitueront assurément des avantages. Ceux-ci seront amplifiés par le fait que les banques françaises bénéficient d'un marché français des actions doté de deux atouts technologiques majeurs : la dématérialisation des titres et la mise en place du système de Règlement à grande vitesse (RGV).

### **Les marchés boursiers auront tendance à se concentrer.**

L'introduction de l'euro devrait accroître le mouvement de banalisation des bourses au sens où l'accès à chacune d'entre elles sera facilité pour tous les intervenants européens. En revanche, l'introduction de l'euro amènera nécessairement un accroissement de la liquidité, offrant ainsi des opportunités de placement aux banques françaises. Des incertitudes demeurent quant aux indices qui deviendront des standards européens ainsi qu'aux spécialisations sectorielles. Il apparaît vraisemblable qu'une certaine concentration se produise sur des marchés de grande taille, bénéficiant d'une position déjà largement reconnue. À cet égard, les avantages de la place de Paris sont nombreux, le marché français bénéficiant simultanément d'une liquidité et d'une technologie moderne de traitement des produits.

### **La normalisation des marchés d'obligations permettra de bénéficier de tous les effets de l'unification de la zone européenne.**

Sur les marchés d'obligations et de taux, les banques françaises devraient également pouvoir accroître leurs parts de marché dans le cadre de l'Union monétaire. L'introduction de l'euro aura, dans ce domaine, plusieurs types de conséquences. D'une part, la monnaie unique affectera la structure concurrentielle du marché obligataire. L'extension du territoire des émissions et des échanges se traduira sans doute par une concurrence accrue entre émetteurs. Le critère du pays d'origine viendra se substituer, dans la zone euro, à celui de la devise et une certaine hiérarchie des taux pourrait venir à court terme sanctionner les politiques économiques qui demeureront menées au niveau national. Ainsi, les banques pourraient faire face à une incertitude concernant les courbes de référence de la zone euro. D'autre part, l'introduction de l'euro sur le marché des obligations impliquera un besoin accru de normalisation du point de vue de la signature, en liaison avec le renforcement du rôle de la notation des émetteurs. Celle-ci s'accompagnera vraisemblablement d'un effet de masse critique sur les marchés obligataires.

### **La réduction du nombre des produits dérivés découlera de la standardisation des sous-jacents et conduira au développement d'une nouvelle vague d'innovation.**

L'industrie des produits dérivés de taux, pour sa part, pourrait connaître un mouvement de concentration. Si plusieurs contrats en euro sur taux longs sont susceptibles de coexister en phase III de l'Union économique et monétaire, en raison de la persistance de certains écarts sur échéances longues sur les instruments de court terme, une catégorie unique d'instrument devrait être mise au point, en raison de l'identité des sous-jacents ainsi d'ailleurs que des échéances. Au total, un nombre peu élevé d'instruments de taux d'intérêt sur l'euro ainsi que les produits dérivés y afférent devrait émerger. De multiples opportunités pour l'ensemble des acteurs financiers européens semblent se dessiner dans la mesure où la volonté de compenser une certaine déperdition mécanique d'activité favorisera le développement de l'innovation et l'exploration plus systématique de segments encore peu développés. Ainsi, une progression des volumes traités sur de nouvelles zones géographiques, notamment les pays d'Asie et d'Europe de l'Est, est attendue. La recherche de marges (« spreads ») plus élevées pour compenser une certaine perte de rentabilité sur des activités traditionnelles constitue de plus en plus une préoccupation des banques et pourrait favoriser le développement de produits plus risqués. Cela devrait impliquer des exigences accrues en termes de collatéraux.

La capacité des banques françaises à gérer l'ensemble de ces évolutions conditionnera la structure future de leur compte de résultat et partant leur place au sein du système financier communautaire. En tout état de cause, les métiers, les structures et les hommes devront s'adapter à un environnement toujours plus concurrentiel.

## **2.2. Les métiers bancaires seront aussi amenés à évoluer pour compenser la disparition de certaines activités et appréhender au mieux les nouvelles menaces liées au renforcement de la concurrence et à l'évolution des risques**

---

Les établissements de crédit français seront conduits à évoluer dans un environnement très concurrentiel caractérisé par la croissance de la désintermédiation et par une évolution de la nature des risques ; ce qui nécessitera vraisemblablement une adaptation des métiers bancaires eux-mêmes.

### **2.2.1. L'adoption de l'euro se traduira par des déperditions d'activités parmi lesquelles celles des marchés des changes et celles de correspondant bancaire sont les plus touchées**

---

**La contraction des opérations de change a déjà entraîné une certaine diversification des devises travaillées. La recherche d'activités de compensation devrait s'accélérer.**

Sur le marché des changes, l'instauration de l'euro se traduira en premier lieu par la disparition d'un certain volant d'activité lié aux échanges sur devises de la zone et aux contrats dérivés qui leur sont attachés. Il est clair que le passage à la monnaie unique a été largement anticipé par les intervenants et les marchés, de sorte que la stabilisation de la parité franc/mark, par exemple, est déjà responsable d'une réduction avérée des volumes dans le domaine des changes. Aussi, bien que les échanges sur devises intra-communautaires aient constitué traditionnellement une partie importante des activités de change des établissements français, le coût de la disparition des différentes monnaies apparaît-il relativement bien circonscrit et inférieur aux estimations préalables. Alors qu'il était courant d'évoquer une contraction de 30 % d'activité pour les plus grandes banques, la réduction restant à subir durant la phase de transition tourne désormais plutôt autour de 10 %. En contrepartie, en effet, une réorientation des échanges entre l'euro et les devises extérieures à la zone euro est à l'œuvre. Les échanges euro/yen et euro/dollar en particulier connaîtront une intensification rapide. Le système bancaire français se prépare manifestement à cette migration. Des échanges entre l'euro et des devises des pays émergents semblent également se profiler, qui sont porteurs de prises de risques non nécessairement toujours maîtrisés. Le basculement des cotations en euro, dès le 4 janvier 1999 en pratique, offre de multiples opportunités pour les banques françaises qui seront dès lors confrontées à un marché de capitaux plus vaste et plus liquide. Les craintes qui demeurent pour les banques françaises concernent principalement la localisation de ces activités, en particulier la prépondérance de Londres et de Francfort.

**La concentration des correspondants bancaires est prévisible tout en exigeant un service plus complet et plus sophistiqué de la part de ces opérateurs.**

L'activité de correspondant bancaire (« correspondent banking ») subira vraisemblablement une réduction, du fait des conséquences entraînées par le passage à l'euro sur les systèmes de paiement. Les correspondants, aujourd'hui multiples sur chaque territoire national, ne devraient guère être plus de deux ou trois à terme, pour un pays donné appartenant à la zone monétaire. Le métier devrait ainsi perdurer tout en changeant partiellement de nature : il reviendra en effet aux correspondants de pratiquer des routages sélectifs vers des systèmes de règlements adaptés en fonction des banquiers destinataires ou de couverture ou encore selon les règlements à opérer (devise, montants...). Non seulement des liens commerciaux devront être maintenus, mais encore les infrastructures de télécommunication du métier de correspondant bancaire demeureront. C'est pourquoi les stratégies des établissements de crédit sont fondées sur un recentrage de leurs activités de correspondance, à l'échelle européenne, ce qui suppose une ventilation par zone géographique : zone euro, zones nationales, zones hors-euro. À terme, un nouveau modèle d'interbancaire devrait émerger au niveau européen. Les activités sur les marchés monétaires seront affectées immédiatement par l'introduction de la monnaie unique. En particulier, l'introduction de l'euro permettra aux banques françaises d'évoluer à terme au sein de marchés élargis, plus profonds et moins volatiles, du fait de l'émergence d'une courbe de taux unique sur les échéances courtes. En revanche, les signatures des non-banques devraient être amenées à se développer et participeront au mouvement de diversification des contreparties.

## **2.2.2. Certaines activités, telles que la banque de détail, seront, à terme, l'objet de nouvelles menaces en raison de l'exacerbation de la concurrence**

---

### **Des choix de positionnement devront rapidement être effectués dans le domaine de la banque de détail.**

Dans le domaine de la banque de détail, la disparition des monnaies nationales se traduit à court terme pour les banques françaises par la perte d'un des avantages comparatifs des banques locales et donc par l'émergence d'une concurrence plus vive. L'ouverture du marché n'est toutefois pas exempte d'opportunités. Il reviendra aux établissements de trouver leur équilibre entre la protection de leurs parts de marché et donc de leur compte de résultat et la conquête d'une nouvelle clientèle. La réussite dépendra du développement de politiques offensives dans ce compartiment d'activités à l'évolution incertaine.

### **Des freins divers ralentiront le processus d'accroissement de la concurrence pendant un premier temps.**

Les banques solidement implantées ne devraient, dans un premier temps, faire face qu'à une menace diffuse. En particulier, la relation de clientèle souvent ancienne et la connaissance de l'environnement local, notamment fiscal et réglementaire, constituent une expertise qui peut jouer, dans un premier temps, le rôle d'une barrière à l'entrée pour les banques étrangères. À cet égard, des différences dans l'environnement perdureront certainement plusieurs années durant. Il peut notamment s'agir de barrières économiques (transparence des prix, législation fiscale...), mais également culturelles (connaissance de la langue, nationalité des banques...) ou sociales (droit du travail...). Aussi l'ensemble de ces barrières à l'entrée s'opposent-elles encore au fait que le secteur de la banque de détail ne devienne un marché concurrentiel véritablement européen.

### **Mais l'actualisation des produits de placement et de crédit comme la mise en œuvre d'alliances permettant d'atteindre une taille critique seront des facteurs déterminants face à une potentielle accélération du courant d'unification du marché.**

S'agissant de la demande de produits en euro, on a vu que les banques françaises se tiennent prêtes à répondre aux exigences de leur clientèle. Dans l'ensemble, elles ont tablé sur un basculement très progressif à l'euro, mais celui-ci pourrait être plus rapide que prévu. Il existe un risque réel de contagion des activités de marché à la banque de détail par le biais des produits d'épargne. Par ailleurs, à partir du moment où certaines opérations vont s'effectuer en euro, il est possible que les diverses catégories d'agents économiques voient un avantage à s'engager, pour limiter les complications et les conversions, dans l'usage de l'euro, ce qui tendra finalement à généraliser les opérations dans cette monnaie. Aussi une adaptation de la gamme actuelle des produits au nouveau cadre devrait-elle s'imposer et permettre des économies d'échelle. Lorsque le processus d'unification aura été mené à son terme, c'est-à-dire après au moins une décennie, si on se réfère à l'évolution suivie après l'ouverture du marché unique, des opportunités seront à saisir dans plusieurs secteurs. Ainsi, une restructuration du marché du crédit immobilier devrait se produire résultant d'alliances entre grands établissements à l'échelle européenne. Les établissements de crédit français disposant d'une expertise pourraient bénéficier de ce supplément d'unification en pénétrant le vaste marché européen. Certaines banques moins résistantes à la concurrence pourraient être amenées à choisir entre vendre en direct au niveau européen ou sous-traiter la gestion de leurs encours immobiliers. Dans le secteur du crédit à la consommation, l'harmonisation des conditions de crédit à la consommation qu'induirait l'adoption de l'euro suscitera également une accélération de la concurrence. De même, la spécialisation des établissements sur le crédit bail et l'affacturage, déjà en cours, sera amenée à s'accroître.

### **L'acquisition d'un savoir-faire dans les nouvelles techniques de distribution et de maîtrise du risque de crédit sera très importante.**

Concernant les modes de distribution, l'introduction de l'euro favorisera un recours croissant aux nouvelles technologies, offrant de nouvelles possibilités aux banques françaises. Ainsi, les techniques modernes de sélection des crédits (« scoring ») pourront être mises en pratique au niveau européen, une présence sur place demeurant toutefois indispensable afin de conserver la maîtrise de la connaissance de l'environnement local. En outre, les banques françaises se sont généralement positionnées sur le créneau de la banque à distance, soit qu'elles développent une gamme complète de produits et des services mis à disposition pour ces canaux modernes, soit que la banque à distance constitue un axe de développement stratégique. La monétique est, de plus, un poste stratégiquement prioritaire dans leurs projets de développement, ce qui leur confèrera un atout supplémentaire face aux incertitudes créées par le surcroît de concurrence.

### **L'usage de la monnaie fiduciaire est appelé à évoluer et suscitera de nouveaux courants d'échanges.**

Dans le domaine de la monnaie fiduciaire, les pratiques actuellement différentes d'un pays à l'autre ne pourront évoluer que lentement et conduiront, dans un premier temps, au développement de circuits d'échange et de

traitement des valeurs entre le nord et le sud de l'Europe. La création de billets en euro de gros montants (200 et 500 euro) est susceptible de modifier, en France, le comportement de paiement du grand public qui n'est pas, comme dans les pays voisins, habitué à leur utilisation.

### **2.2.3. Une évolution de la réglementation se dessine afin d'accompagner les effets de l'unification monétaire**

---

D'une manière générale, l'adoption de l'euro se traduira vraisemblablement par une accélération du mouvement de déréglementation et d'harmonisation de l'environnement bancaire, ce mouvement n'étant pas spécifique au passage à l'euro.

#### **La question de la tarification des services et de la rémunération des dépôts devra être réglée rapidement dans un souci d'harmonisation européenne et d'équilibre des comptes des établissements.**

L'adoption de l'euro devrait conduire à la révision des modes de tarification des services bancaires par les banques. En effet, la spécificité française réside dans l'interdiction de la rémunération des dépôts à vue, d'une part, et dans la gratuité des moyens de paiement, d'autre part. De plus, la tarification des moyens de paiement se fait essentiellement ad valorem. Ainsi, la structure tarifaire française favorise la mise en œuvre d'une péréquation entre flux de produits de dépôts et flux de produits de crédit plus importante que dans d'autres pays. Les grilles de tarification des services bancaires devront être modifiées pour approcher une certaine vérité des prix. L'équilibre financier, qui est l'objectif souhaitable pour sortir de la règle de « non tarification-non rémunération », ne peut être envisagé immédiatement. En effet, la seule facturation des chèques devrait alors être pratiquée sur la base d'un montant unitaire très élevé. La recherche d'une solution de moyen terme doit être privilégiée en se fondant également sur une révision des commissions et une meilleure tarification des crédits. Une concertation de place, particulièrement utile dans ce domaine afin de gérer au mieux l'inéluctable disparition de la règle de non rémunération des dépôts, qui n'est pas de mise dans les autres pays européens, s'est engagée récemment ; des groupes de travail examinent donc dans quelles conditions le prix des services associé à une rémunération des liquidités pourrait être déterminé sans conduire à de graves déséquilibres. L'objectif sera ici d'éviter une concurrence débridée entre établissements, la rémunération des dépôts à vue ne pouvant s'effectuer, comme chez nos voisins, qu'à des niveaux très inférieurs au taux de marché.

#### **Les modifications de la réglementation prudentielle demeureront marginales.**

En termes prudentiels, l'introduction de l'euro ne semble pas avoir d'impact majeur, à l'exception de changements d'ordre technique. Dans l'ensemble, l'adaptation à l'euro concernant les règlements et états prudentiels se résumera à un changement d'unité monétaire. De nombreux textes réglementaires nationaux et européens comportent des seuils ou des plafonds exprimés en monnaie nationale ou en écu. Ces références en franc devront être remplacées par des références en euro au taux de conversion préalablement fixé, sous réserve du choix de recourir à un chiffre arrondi. Les règles d'arrondi feront l'objet d'une harmonisation européenne pour les questions prudentielles, où ce n'est pas la précision qui est en jeu mais la pertinence de l'ordre de grandeur. Quelques questions d'interprétation devront également être réglées dès 1999. Elles sont en cours de discussion dans les instances européennes appropriées. Ainsi, certaines opérations sur devises comme les ventes à terme, swaps ou options verront la nature de leur risque modifiée, le risque de change disparaissant pour se transformer en un risque de taux, ces engagements à terme restant sensibles à l'évolution des taux d'intérêt. Cela conduira à modifier sur quelques points le ratio d'adéquation des fonds propres aux risques de marché. L'appréciation de la liquidité, qui s'effectue pour sa part à travers un ratio national et ne s'appuie pas sur une règle européenne harmonisée, devra être revue afin d'ajuster la réglementation aux nouvelles modalités de refinancement du système européen de banques centrales. D'une manière générale, le passage à l'euro conduira certainement à renforcer la convergence aussi en matière prudentielle. Les différences nationales seront réduites et l'harmonisation des règles de liquidité, par exemple, est un des objectifs présentés au sommet d'Amsterdam dans le cadre d'un plan d'action pour l'achèvement du marché unique.

L'harmonisation réglementaire sera probablement l'objet d'un effort général des autorités publiques. Ainsi, certains développements sont déjà intervenus en ce sens : le temps de travail au sein des établissements bancaires fait l'objet de discussions visant à libéraliser les pratiques ; la tenue de la comptabilité en franc ne devrait plus être une obligation pour les sociétés commerciales.

\*

Au total, loin de se résumer à un problème technique ou même plus largement organisationnel, certes sans équivalent, l'introduction de l'euro est un événement qui exercera dans un proche avenir un impact profond sur

l'essence même des métiers bancaires et leurs conditions d'exercice, qu'il s'agisse de la banque de détail ou de la banque de gros ou de marché.

Les banques françaises, qui ont d'ores et déjà accompli un travail considérable pour organiser le basculement technique à l'euro de la place de Paris, dans les délais impartis, ont désormais pour objectif d'appréhender l'ensemble des implications concurrentielles de l'introduction de la monnaie unique. Elles auront à intégrer dans leurs politiques de développement et de restauration de leur rentabilité les répercussions que l'euro ne manquera pas d'avoir sur leurs grandes options commerciales et stratégiques.

L'euro vient donc à ce titre largement confirmer qu'il convient de poursuivre les réformes du paysage bancaire français dont la Commission bancaire a souligné, par ailleurs, l'extrême nécessité et qui donneront à ce secteur les moyens d'affronter dans de bonnes conditions une concurrence européenne et internationale, qui ne manquera pas de s'aviver.

\*

\* \*

## ANNEXE

### MONNAIE UNIQUE ET MÉTIERS BANCAIRES <sup>28</sup>

---

#### 1. Stade d'avancement des travaux préparatoires à l'avènement de l'euro

##### 1.1. *Quelle organisation avez-vous mis en place en vue du passage à l'euro dans votre établissement ?*

- Avez-vous constitué un comité de pilotage et si oui quelles sont ses missions ?
- Avez-vous d'ores et déjà arrêté des décisions stratégiques ?

#### 2. Mesures des effets directs de l'avènement de l'euro

##### 2.1. *À combien estimez-vous les coûts induits par la disparition d'activités engendrée par l'introduction de l'euro ou la modification des conditions pratiques de fonctionnement ?*

- Activité de change (il convient d'inclure les opérations qui utilisent le dollar US comme monnaie intermédiaire entre deux devises euro). À combien estimez-vous approximativement la part des devises euro ?
- Opérations sur le marché monétaire ?
- Gestion des moyens de paiement ?

##### 2.2. *Comment entendez-vous réagir aux évolutions liées à la disparition de la règle ni rémunération des dépôts - ni facturation des services ?*

##### 2.3. *Estimez-vous que l'introduction de l'euro aura des conséquences en matière d'interbancaire ? Lesquelles ?*

##### 2.4. *Quels gains immédiats vous procurera l'introduction de l'euro ?*

#### 3. Évaluation des effets long terme de l'avènement de l'euro

##### 3.1. *Les conséquences sur le volume d'activité et la rentabilité de votre établissement (toutes activités confondues)*

##### 3.2. *Banque de détail*

##### 3.2.1. *Quelle demande en produits/services en euro attendez vous de la part de votre clientèle :*

- pendant la phase transitoire, après le 1<sup>er</sup> janvier 1999 ?
- après l'introduction des espèces en euro et avant le retrait des espèces en franc ?

---

<sup>28</sup> Questionnaire utilisé pour les relations avec les établissements de crédit. Certaines questions qui figurent dans ce questionnaire standard ont pu ne pas être pertinentes pour tous les établissements interrogés.

3.2.2. Entendez-vous freiner la demande de produits/services en euro ou au contraire faire de la proposition de tels produits/services, dès le 1<sup>er</sup> janvier 1999, un argument commercial ?

3.2.3. Quels seront les produits d'épargne qui seront selon vous les plus directement affectés par le passage à l'euro dès le 1<sup>er</sup> janvier 1999 ?

3.2.4. Comptez-vous proposer de nouveaux produits dans la perspective du passage à l'euro ?

3.2.5. Quel sera l'impact du passage à l'euro sur l'activité de crédit ?

3.2.6. À combien estimez-vous votre volant d'activité susceptible d'être directement affecté par le passage à l'euro : part de la clientèle « haut de gamme » / importance de la clientèle située dans des zones frontalières.... ?

3.2.7. Quel sera l'impact de l'avènement de l'euro sur le développement de votre offre ?

– banque à distance ; avez-vous l'intention d'étendre votre offre de banque à distance à tout ou partie de la clientèle de la zone euro ? À quel horizon ?

– monnaie électronique ; en sens inverse y a-t-il un risque que le passage à l'euro favorise par l'intermédiaire de la banque électronique des gains de part de marché français par des banques étrangères ? Si oui, de quelle nationalité en particulier ?

3.2.8. Quelles conséquences envisagez-vous de l'introduction de billets d'un montant unitaire élevé en euro (200 et 500 euro) ?

### **3.3. Banque de gros /activités de marché**

3.3.1. Quel devrait être l'impact du passage à l'euro pour votre activité sur les différents marchés de capitaux :

- monétaire,
- taux et dérivés,
- obligations dont dette publique,
- actions ?

3.3.2. Quel impact devrait avoir le passage à l'euro pour votre activité de gestion d'actif pour compte de tiers ?

3.3.3. Quel sera l'impact du passage à l'euro sur l'activité de correspondant ?

3.3.4. Quel sera l'impact du passage à l'euro sur l'activité de gestion de moyens de paiement ?

3.3.5. Quel sera l'impact du passage à l'euro sur l'activité de crédit ?

3.3.5. Estimez-vous que la localisation de certaines activités devra être revue et que la place de Paris sera affectée par l'introduction de l'euro ?

### **3.4. Quel sera l'impact du passage à l'euro sur le financement du commerce international ?**

**3.5. Quelle sera l'incidence de l'introduction de l'euro sur les différents risques que doit gérer votre établissement (risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité, risque de règlement, risque juridique...). Lesquels sont les plus affectés et de quelle manière ?**

### **3.6. Les effets de l'euro sur le marché unique.**

3.6.1. Vous attendez-vous à un surcroît de concurrence ? De la part de quels intervenants, pays et sur quelles activités ?

3.6.2. Votre établissement a-t-il l'intention de se développer sur ce marché ? Dans quels domaines et sous quelles formes (nouvelles succursales, déclarations de Libre prestation de services) ?

### **3.7. Structures bancaires**

3.7.1. Les restructurations en liaison avec l'introduction de l'euro ?

La taille de votre établissement et la répartition des moyens par activités vous paraissent-elles adaptées (surdimensionnées, sous-dimensionnées) aux caractéristiques du marché qui résulteront de la mise en place de l'euro ?

Envisagez vous

- des restructurations internes,
- des projets d'alliances (en France et en Europe),
- des opérations de croissance externe (en France et en Europe) ?

3.7.2. Dans quelle mesure pensez-vous que les spécificités institutionnelles du secteur bancaire français seront amenées à évoluer en liaison avec l'émergence d'un espace monétaire unifié ?

### **3.8. Cadre réglementaire**

3.8.1. *L'introduction de l'euro doit-elle entraîner, selon vous, des modifications réglementaires (autres que celles concernant le problème de la rémunération des dépôts traité en 2.2), dans le sens de l'harmonisation à l'échelle européenne et/ou de la déréglementation ? Si oui, lesquelles ?*